

УДК 005.953

Н.М.ШМАТЬКО, канд. екон. наук, Н.С.АБРАМОВА

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто поняття оцінювання та відбору персоналу, розглянуто функції, які виконує оцінка персоналу, запропоновано засади, при яких створюються і функціонують раціональні системи оцінювання.

В статье рассмотрено понятие оценки и отбора персонала, рассмотрены функции, которые выполняет оценка персонала; предложены принципы, при которых создаются и функционируют рациональные системы оценки.

The article deals with the concept of evaluation and selection, the functions performed by personnel evaluation and proposed principles for which are established and functioning rational evaluation system.

Ключові слова: оцінка персоналу, відбір персоналу, кадрова політика, персонал, підприємство.

Оцінювання осіб, які надають трудові послуги організації, присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, тобто в системі «вхід – діяльність – вихід». На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – ефекти праці.

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи і рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач компанії є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і ставлення до праці. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як ключова позиція для удосконалення мотивації персоналу, підвищення якості трудової діяльності.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації [1].

Із системних позицій оцінювання та відбір персоналу є цілеспрямовано підбіраною й організованою сукупністю елементів і відношень між ними, спрямованою на підвищення ефективності управління персоналом у контексті реалізації цілей і місії організації.

Проблеми стратегії відбору персоналу та його оцінки завжди знаходилися у центрі уваги вчених. Останнім часом у зарубіжній і вітчизняній літературі приділяється багато уваги дослідженню оцінки персоналу на підприємствах. Вони були висвітлені у працях таких науковців, як: І. Ансофф [2], А.М. Колот [3], А.Я. Кібанов [5], Ф.Г. Хміль [6], Т. Сівашенко [7] та інші. Проте, незважаючи на велику кількість публікацій з приводу даної проблеми, існує практична нерозвиненість етапів оцінки персоналу на підприємствах, що свідчить про необхідність розвитку існуючих концепцій та положень та здійсненню подальших розробок в цьому напрямі.

Як свідчить практика провідних фірм світу, найдоцільнішим є конструювання і застосування систем оцінювання персоналу, сформованих з урахуванням таких критеріїв: форми оцінювання (усне, письмове); характер оцінювання (формалізоване, неформалізоване); діапазон оцінювання (часткове, комплексне); період оцінювання (перманентне, періодичне); мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче); суб'єкт оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, експертне (зовнішнє), індивідуальне, колективне оцінювання (група оцінюючих, підлеглі, співробітники, клієнти)); предмет/критерії оцінювання (оцінювання особистості, кваліфікації, поведінки, ефективності, змішане оцінювання); способи отримання оцінок (абсолютні, відносні); групи оцінюваних працівників (працівники фізичної праці, ІТП, працівники управління, керівники, менеджери, в т. ч. топ-менеджери).

Метою статті є розгляд та аналіз теоретичних та практичних положень оцінки персоналу та дослідження сучасних методів оцінювання та відбору персоналу та перспектив їх впровадження на підприємствах України.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Оцінювання персоналу виконує вимірювальну (ретроспективну) і розвиваючу функції [3]. Вимірювальна функція оцінювання персоналу полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідності вимогам робочого місця.

Розвиваюча функція оцінювання персоналу реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки організації.

Оцінювання працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов'язків, не менш важливо, щоб цей процес був якомога об'єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом організації. Тому при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання слід дотримуватися таких засад:

1) визначення мети оцінювання, що полегшує добір його критеріїв і технік при конструюванні системи;

2) оцінювання всіх працівників. Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. За такого підходу можливі звинувачення ініціаторів, що прийняття кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу. Така інформація істотно підвищує ефективність управління людьми. Працівники, які знають, що їх будуть оцінювати за певний період, обізнані з критеріями оцінювання, більше дбають про свою працю, ніж ті, які про це не думають. Цей чинник важливо враховувати, оскільки іноді вважають, що стан справ в організації залежить від керівників і деяких груп працівників. Однак це не зовсім так. Відповідно до правила гармонії ефективність організації залежить від її найслабшої ланки – кількох працівників або навіть одного з них. Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отримані висновки оперативно будуть використані для реалізації цілей організації;

3) участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання. Добір без згоди працівників критеріїв, аналізу змісту їхньої праці може спричинити необ'єктивні оцінки, призвести до різноманітних конфліктів. Часто працівники дещо інакше бачать зміст критеріїв оцінювання їхньої праці, ніж розробники оцінювальних анкет. Тому при розробленні критеріїв слід враховувати міркування працівників щодо специфіки

їхньої праці, вимоги, завдання, що містяться у картах опису робочих місць, а також думки менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації;

4) диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання. Призначені для оцінювання працівників анкети повинні комплексно враховувати цілі оцінювання;

5) добір методик оцінювання відповідно до його цілей. Кожне оцінювання необхідно проводити з використанням відповідних методик;

6) навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур. Для уникнення помилок при оцінюванні особи, які його здійснюють, повинні мати відповідну підготовку;

7) простота оцінювання. Висновки оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати;

8) дотримання прав тих, кого оцінюють. Процес оцінювання завжди викликає негативні емоції, стресовий стан в осіб, які підлягають оцінці. Для зменшення негативного психологічного впливу оцінювання на працівників, слід дбати про коректність усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, яких стосується оцінювання. Об'єктивність оцінювання може бути забезпечена за дотримання таких умов: можливість оскарження оцінки; визначення оцінки залежно від значення інформації; переважання об'єктивної інформації; врахування стану афекту; особиста участь оцінюваного у процесі оцінювання; позитивно-негативна асиметрія; зважене усереднення даних;

9) інформування оцінюваних про висновки оцінювання. Сформульовані на підставі оцінювання висновки необхідно повідомити оцінюваному працівнику під час підсумкової розмови, яку найчастіше проводить безпосередній керівник. У процесі цієї розмови керівник інформує працівника про висновки оцінювання; дякує йому за добру працю, зосереджує увагу на питаннях, які потребують особливих старань; окреслює галузі, в яких працівник може досягти особливих успіхів; нерідко доводиться наголосити на необхідності суттєво поліпшити результати праці;

10) конфіденційність висновків оцінювання. З висновками оцінювання працівник має бути ознайомлений у безпосередній розмові з керівником. Ознайомлення інших осіб з висновками оцінювання конкретного працівника може спровокувати конфлікти, погіршення відносин у колективі. Якщо оцінювання проводило кілька осіб, всі вони мають подбати про конфіденційність отриманих висновків;

11) можливість оскарження висновків оцінювання. Працівники, які не погоджуються з отриманими оцінками, повинні мати змогу

оскаржити їх у відповідному апеляційному органі, про створення і функціонування якого має подбати керівництво організації;

12) систематичність оцінювання працівників. Регулярне оцінювання працівників (раз на півроку, на рік) забезпечує порівняння рівня виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду [2].

Дотримання засад оцінювання персоналу є передумовою оптимальної кадрової політики організації, позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника й організації загалом, запобігає багатьом непорозумінням і конфліктам.

Оцінювання працівників часто супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Допущені помилки є небезпечними і для оцінюваного і для особи, яка цим процесом займається. Помилкова оцінка наносить шкоду авторитету і репутації оцінюваного, негативно впливає на його психологічний стан, провокує стресові ситуації і конфлікти.

Таким чином, проаналізувавши методи оцінювання працівників, слід знати найтипівіші помилки працівників з метою їх уникнення, зокрема: а) «гало-ефект» – узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної); б) тенденція до усереднення висновків; в) надмірна поблажливість. Її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють; г) надмірна суворість; г) проекція – приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює; д) відлуння – перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання, і, відповідно, виставлення йому завищених(занижених) оцінок; е) ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання) [4].

1. Каныгин Ю.М. Как работать с людьми / Ю.М. Каныгин. – К.: ВЗУУП, 1992. – 148 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Колот А.М. Мотивация персонала: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Барам Г. Управление производственными издержками для получения конкурентных преимуществ / Г. Барам // Персонал. – 1999. – № 4. – С. 74-79.
5. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
6. Хміль Ф.Г. Менеджмент персонала: підр. для студ. вузів / Ф.Г. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 344 с.
7. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч 2. – С. 315-317.

Отримано 29.10.2013